

Gesicherte Daten optimieren die Planungen

Der Planungsprozess verläuft stets kontinuierlich. Das heißt, noch vor dem Ende des laufenden Planjahres wird die Planung für das Folgejahr erstellt. Dabei fließen auch die Erkenntnisse aus den vergangenen Jahren in die Planung ein. Mit zunehmender Erfahrung verbessert sich die Qualität der Planung kontinuierlich. Voraussetzung dafür ist, dass alle geplanten Aktivitäten permanent überwacht werden.

- Eine regelmäßige Überwachung der Istwerte und der Vergleich mit den Planwerten ermöglicht es, Abhängigkeiten zwischen den geplanten Werten zu erkennen. Das Controlling ermittelt daraus Formeln und Regeln für die kommende Planung.
- Die Beobachtung der Werte durch das Controlling führt zu realistischen Einschätzungen der Experten in den einzelnen Abteilungen; sie sind die Einzigen, die eine Planung ihrer Angelegenheiten sinnvoll vollziehen können.
- Werden Abweichungen zwischen den geplanten und erzielten Werten rechtzeitig erkannt, lassen sich auch rechtzeitig Maßnahmen ergreifen, mit dem Ziel, die ursprünglich geplanten Ziele doch noch zu erreichen.
- Durch die permanente Beschäftigung mit den geplanten Werten werden die Größen erkannt, die auf die Ergebnisse der wirtschaftlichen Tätigkeit Einfluss nehmen. Solche Parameter sind z. B. Ausgaben für das Marketing, die sich auf den Umsatz auswirken, oder die Geschwindigkeit einer Produktionsanlage, die als einer der Parameter die Leistung der Produktionsabteilung bestimmt.

1.2 Welche Informationen liefert das Controlling?

Eine zentrale Aufgabe des Controllers ist die Informationsversorgung, also die Weitergabe seiner Erkenntnisse an die Fachbereiche und Führungskräfte im Unternehmen. Er muss seine Berechnungen, Vergleiche und Ermittlungen im Controlling bekannt machen, da-

mit die Abteilungen darauf reagieren und ihren Bereich erfolgreich steuern können. Denn nicht im Controlling werden die Kosten und Leistungen bestimmt, sondern in den Fachbereichen. Eine Controlling-Abteilung schweigt nicht, Controller nehmen Stellung zu Sachverhalten und hinterfragen alle Annahmen kritisch.

Unterstützung bei der Planung der Fachabteilungen

Zunächst hilft das Controlling den Verantwortlichen bei der Planung der von ihnen verantworteten Parameter. Dafür liefert es die Werte über Kosten, Umsätze, Kapazitäten und andere Tatsachen aus der Vergangenheit. Erkannte Abhängigkeiten zwischen bestimmten Werten teilt der Controller seinen Partnern im Unternehmen mit. Diese Informationen beziehen sich jeweils auf den Verantwortungsbereich des einzelnen Mitarbeiters. Ergänzt werden die Daten durch zusätzliche Nachrichten aus anderen Bereichen des Unternehmens und aus dem Umfeld. Zusammengenommen bilden diese Informationen in Verbindung mit dem Expertenwissen der Abteilung das Fundament, auf dem die Planung im Unternehmen aufbaut. Wer als Experte aus der Fachabteilung nicht schon bei der Entscheidungsvorbereitung, sondern erst bei der Überwachungsfunktion aktiv wird, ist zu spät eingebunden.

Expertenrat aus der Praxis

Die Fachabteilungen müssen die Informationsangebote des Controllings nutzen, um eine realistische Planung für ihren Verantwortungsbereich zu erstellen. Je mehr relevante Daten ihnen zur Verfügung stehen, desto besser können sie planen. An dieser Planung werden sie am Ende des Jahres gemessen. Kluge Abteilungsleiter fordern daher ihren Controller und verlangen eine ausreichende Datenbasis.

Daten über Abweichungen vom Planwert

Eine Planung wird in den meisten Fällen nur einmal pro Jahr erstellt. Das Controlling dagegen prüft die Planerfüllung monatlich. Ein großer Teil der Informationen erreicht die Verantwortlichen also einmal im Monat. Darin erfahren sie dann die Plan- und Ist-

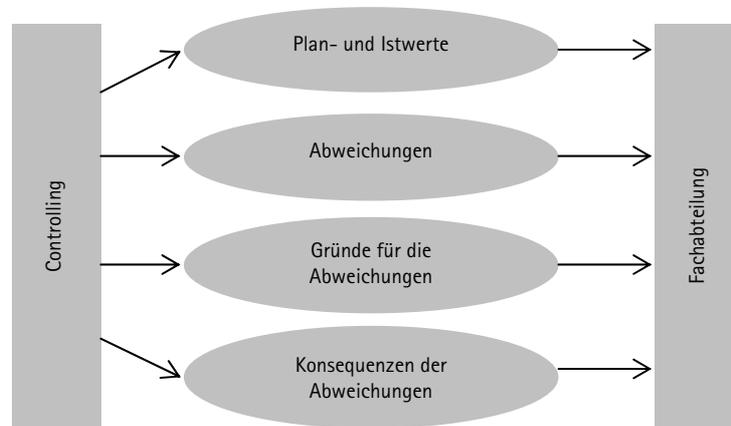
werte des jeweiligen Monats und kumuliert die des Jahres sowie ob und welche Abweichungen es gegeben hat.

Dass Planwerte ohne Abweichung erreicht werden, ist eher der Ausnahmefall. Der Controller analysiert die Differenzen und versucht, eine Erklärung aus der Planungssystematik zu finden. So kann es sein, dass die Differenzen in einem Bereich auf Abweichungen in anderen, vorgelagerten Bereichen zurückzuführen sind. Die gewonnenen Erkenntnisse müssen dann mit den verantwortlichen Mitarbeitern besprochen werden. Unterschiede zwischen den Plan- und den Istwerten, die nicht auf erkannte Abhängigkeiten zurückzuführen sind, müssen in Zusammenarbeit zwischen der Fachabteilung und dem Controlling geklärt werden. Nur wenn die Abweichungen relevante Grenzen überschreiten, kommt es zu einem intensiven Informationsaustausch zwischen dem verantwortlichen Planer und dem Controlling.

Wie hoch diese Grenzen sind, bis zu denen eine Abweichung noch akzeptiert wird, muss individuell geregelt werden. Das ist abhängig von der Art des geplanten Wertes, von dessen Wichtigkeit für das Gesamtergebnis, das wiederum von der Größenordnung des Wertes und von der Vorgabe der Geschäftsleitung bestimmt ist.

Beispiel aus der Praxis: Festlegen von Bandbreiten von Abweichungen, die zum Eingreifen führen

Ein Unternehmen hat festgelegt, bei Abweichungen von mehr als 5 Prozent oder 2.000,00 EUR nach Ursachen zu suchen. Die Produktion plant, in einem Monat Material für 300.000,00 EUR zu verbrauchen. Am Ende des Monats stellt sich heraus, dass Material für 305.000,00 EUR verbraucht worden ist. Das ist ein Mehrverbrauch von knapp 1,7 Prozent, aber immerhin 5.000,00 EUR. Aufgrund der absoluten Höhe der Abweichung soll nach den Ursachen geforscht werden.



Das Controlling informiert auch dann über Abweichungen, wenn diese positiv sind. Auch hierfür muss es eine Erklärung finden.

- Ist diese Entwicklung dauerhaft?
- Handelt es sich um eine Verschiebung aus noch folgenden Monaten?
- Wurden Kosten entgegen der Planung nicht verursacht, weil Investitionen nicht durchgeführt wurden?
- Liegt ein Buchungsfehler vor?

Nur wenn die Herkunft der Abweichung, positiv oder negativ, geklärt ist, kann die Fachabteilung entsprechende Maßnahmen einleiten. Dies ist wichtig, um schnell auf geänderte Situationen zu reagieren. Sonst scheitert z. B. eine mögliche Umsatzausweitung an fehlendem Material oder das Unternehmen kauft trotz eines Umsatzeinbruches das geplante Material ein.

Weitere mögliche Fragen sind:

- Lässt sich der positive Trend verstärken?
- Kann der negative Trend gebrochen werden?
- Welche Auswirkungen haben die Abweichungen auf Folgemonate?
- Wie muss in anderen Bereichen darauf reagiert werden?

An wen gehen die Informationen?

Selbstverständlich redet der Controller nicht nur mit den verantwortlichen Mitarbeitern auf der unteren Planungsebene. Auch die vorgesetzten Stellen haben an der Planung mitgearbeitet und müssen bei Abweichungen entsprechend benachrichtigt werden. Bis zur Unternehmensleitung fließen die Informationen über Planunterschreitung oder Planübererfüllung. Auch hier gilt es, Maßnahmen zu ergreifen, um einer nicht geplanten Situation begegnen zu können. Der Anlass für eine Information vorgesetzter Planungsebenen und der Inhalt der dort abgegebenen Informationen unterscheiden sich jedoch von der Kommunikation mit der operativen Ebene, also mit den Mitarbeitern, die mit ihren Entscheidungen im Tagesgeschäft das Ergebnis bestimmen.

Beispiel aus der Praxis: Informationsfluss

Der Abteilungsleiter im Vertrieb hat seinen Zuständigkeitsbereich in mehrere Verkaufsgebiete unterteilt. Jeder dieser Bereiche wird von dem jeweils zuständigen Mitarbeiter geplant, der Abteilungsleiter plant die Summe seiner Vertriebsbereiche. Wenn in einem Bereich eine erhebliche Unterschreitung des Planumsatzes gegeben ist, in einem anderen Bereich eine entsprechende Planübererfüllung, dann besteht Informationsbedarf für beide Vertriebsbereiche, nicht jedoch automatisch ein Bedarf, die anderen Abteilungsleiter zu informieren.

Je höher die Planungs- bzw. Hierarchieebene ist, die informiert wird, desto weniger detailliert und auf das Tagesgeschäft bezogen sind die Informationen, die benötigt werden.

Wie hilft der Controller bei Planabweichungen?

Abweichungen von der Planung signalisieren, dass sich die Parameter anders als erwartet entwickeln. Die Gründe dafür sind sehr unterschiedlich und finden sich sowohl außerhalb des Unternehmens als auch in den Abteilungen und Fachbereichen. In manchen Fällen wäre es möglich gewesen, diese Entwicklung zu beeinflussen, in anderen nicht. Immer aber müssen die Controller zusammen mit den Fachabteilungen die Ursache für die Abweichung finden. Das ist zunächst die Aufgabe der Fachabteilungen, da nur diese über die

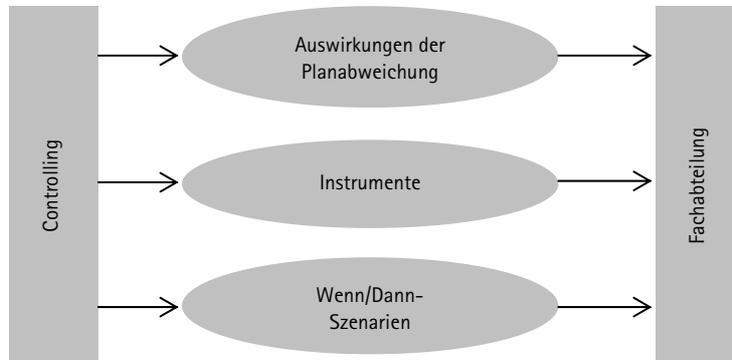
notwendigen Erfahrungen und Kenntnisse verfügen. Das Controlling kann diesen Prozess jedoch erheblich unterstützen.

Gemeinsam mit der Geschäftsführung ermitteln die Beteiligten die Auswirkungen, die die neuen Zahlen erwarten lassen. Die Gründe für die aufgetretenen Differenzen können sowohl in Veränderungen innerhalb der Abteilung als auch auf Veränderungen in anderen Bereichen liegen. Aber ganz gleich, an welcher Stelle die Verantwortung für die Planabweichung liegt, Controller und Fachabteilung müssen darauf reagieren. Denn in jedem Fall hat die Abweichung Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens.

Beispiel aus der Praxis: Wer ist verantwortlich?

Frank Müller ist als Vertriebsmitarbeiter für den Umsatz mitverantwortlich. In der Produktion hat es ein Problem gegeben, das zu Lieferengpässen geführt hat. Die Verantwortung für den Umsatzrückgang liegt also nicht im Verantwortungsbereich von Frank Müller. Dennoch bespricht er die neue Situation mit dem Controller.

In Zusammenarbeit mit der Fachabteilung entwickelt das Controlling die Instrumente, die zur Reaktion auf die Planabweichungen zur Verfügung stehen. Die Anwendung dieser Instrumente hat ebenfalls Auswirkungen auf weitere Aktivitäten des Unternehmens. So belastet z. B. der notwendige Zukauf von Waren bei Produktionsproblemen den Einkauf mit höheren Waren- und Verwaltungskosten und reduziert die Margen, die beim Verkauf erzielt werden. Das Controlling stellt diese Auswirkungen auf Teilbereiche und auf das gesamte Unternehmen in Berechnungen dar, die mehrere Szenarien umfassen.



In jedem Bereich versuchen die Verantwortlichen zunächst, die Differenzen zu beseitigen. Naturgemäß kommen dabei erst einmal Instrumente zum Einsatz, die innerhalb des Bereichs oder der Abteilung zur Verfügung stehen. Der Blick auf die Auswirkungen in anderen Abteilungen kommt erst später. Leider sind solche Entscheidungen für das Unternehmen nicht immer optimal. Der Controller gleicht die fehlenden Kenntnisse der Fachbereiche über die Auswirkungen auf andere Funktionen im Unternehmen aus. Er erarbeitet mit den Verantwortlichen Maßnahmen, die für das Gesamtunternehmen optimal sind. Dass dabei Lösungen gefunden werden, die für den Einzelnen suboptimal sind, liegt in der Natur der Sache.

Expertenrat aus der Praxis

Das Controlling kann den Fachabteilungen bei der Reaktion auf Planabweichungen helfen. Dort sind die Auswirkungen von Planänderungen bekannt. Die Controller finden Instrumente auch für die Aufgabenbereiche.

1.3 Wie hilft das Controlling bei Entscheidungen?

Die Experten treffen täglich in ihrem Verantwortungsbereich unzählige Entscheidungen. Diese haben mehr oder weniger Einfluss auf die zukünftige Entwicklung in den jeweiligen Abteilungen und im